

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKS- UND
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 50

PROBLEMERKENNUNG UND KREATIVITÄSTECHNIKEN

INSTRUMENTE ZUR OPTIMIERUNG DER ARBEITSABLÄUFE IN
ÖFFENTLICHEN BIBLIOTHEKEN

VON
KONRAD UMLAUF

PROBLEMERKENNUNG UND KREATIVITÄSTECHNIKEN
INSTRUMENTE ZUR OPTIMIERUNG DER ARBEITSABLÄUFE IN
ÖFFENTLICHEN BIBLIOTHEKEN

VON
KONRAD UMLAUF

Berliner Handreichungen zur
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 50

Umlauf, Konrad

Problemerkennung und Kreativitätstechniken. Instrumente zur Optimierung der Arbeitsabläufe in Öffentlichen Bibliotheken / von Konrad Umlauf. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 1999. – 20 S. : - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 50)

ISSN 14 38-76 62

Eine Online-Version ist auf dem edoc Publikationsserver der Humboldt-Universität zu Berlin verfügbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) Lizenz.

Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und
Bibliothekerausbildung

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von Konrad Umlauf

Heft 50
(Materialien zur Fortbildung ; 4)

**Problemerkennung und Kreativitätstechniken
Instrumente zur Optimierung der Arbeitsabläufe in Öffentlichen Bibliotheken
von Konrad Umlauf**

Inhalt

[Abstract](#)

[1 Organisation](#)

[2 Fragebogen Personalführung](#)

[2.1 Komponenten der Mitarbeiter-Leistung](#)

[2.2 Ziele der Mitarbeiter](#)

[3 Problemerkennung](#)

[4 Portfoliotabelle zur Ermittlung des Handlungsbedarfs](#)

[5 Kreativitätstechniken](#)

[5.1 Morphologische Methode](#)

[5.2 TILMAG-Methode](#)

[5.3 SIL-Methode](#)

[6 Tabellen zu den Kreativitätstechniken](#)

[6.1 Material Morphologische Methode](#)

[6.2 Material TILMAG-Methode](#)

[6.3 Material SIL-Methode](#)

[7 Literatur](#)

[zur Einstiegsseite der Handreichung 50](#)

[zur Übersicht Handreichungen](#)

Abstract:

Dieses Material zur Verwendung bei bibliothekarischen Fortbildungsveranstaltungen bietet folgende Instrumente für Problemerkennung und -lösung durch Kreativitätstechniken:

- Tabelle zur systematischen Erkennung von Sach- und organisatorischen Problemen,
- Portfoliotechnik zur Ermittlung des Handlungsbedarfs bei Sach- und organisatorischen Problemen,
- Fragebögen zur Ermittlung des Handlungsbedarfs in der Personalführung,
- Tabellen zur Anwendung der morphologischen Methode,
- Tabellen zur Anwendung der TILMAG-Methode,
- Tabellen zur Anwendung der SIL-Methode.

Zahlreiche annotierte Literaturhinweise

1 Organisation

9:00-9:30	Uhr	Begrüßung, Vorstellung der Teilnehmer
9:30-9:45	Uhr	Ausfüllen der Fragebögen Personalführung
9:45	Uhr	Ausgabe der Skripte
9:45-10:05	Uhr	Referat Problemerkennung und Portfoliotabelle
10:15-11:00	Uhr	AGs Problemerkennung und Portfoliotabelle
11:15-12:30	Uhr	Berichte aus den AGs
12:30-12:45	Uhr	Referat: Ergebnisse der Fragebögen
13:30-14:15	Uhr	Referat Kreativitätstechniken
14:30-15:30	Uhr	AGs Kreativitätstechniken
15:30-16:30	Uhr	Berichte aus den AGs

2 Fragebogen Personalführung

Die Fragebogen dienen der Ermittlung des dringendsten Handlungsbedarfs im Bereich Personalführung. Sie beruhen auf in der angegebenen Fachliteratur dargestellten Untersuchungen über Erwartungen der Mitarbeiter an Vorgesetzte und objektive Bedingungen erfolgreicher Führungspraxis.

Die Fragebögen werden in der Fortbildungsveranstaltung ausgefüllt und ausgewertet; sie können auch innerbetrieblich Anwendung finden. Wichtig ist dann die betriebsöffentliche Darstellung der Ergebnisse.

Die Fläche markiert den Bereich der häufigsten Nennungen in einer Reihe von bisher durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen

2.1 Komponenten der Mitarbeiter-Leistung (Exemplar für Sie)

Die Mitarbeiter...	trifft voll zu	trifft gar nicht zu
beheben eigene Fehler statt sie zu verstecken.	O - - - O - - - O - - - O - - - O	
geben Informationen und Know-how an andere Abteilungen und Kollegen weiter.	O - - - O - - - O - - - O - - - O	
gehen mit Material, Einrichtung und Geräten sparsam und schonend um.	O - - - O - - - O - - - O - - - O	

gehen mit überlassenen Freiräumen verantwortungsbewußt um.	O --- O- -- O- -- O --- O --- O
gehen mit unvorherges. Situationen flexibel und selbstständig im Sinn des Betriebs um.	O --- O--- O- -- O --- O --- O
halten die qualitativen Ziele ihrer Aufgaben ein.	O --- O- -- O --- O --- O --- O
halten die quantitativen Ziele ihrer Aufgaben ein.	O --- O- -- O--- O --- O --- O
halten gesetzte Termine ein.	O --- O- -- O- -- O --- O --- O
kennen die Bibliotheksziele.	O --- O- -- O--- O --- O --- O
kennen die qualitativen Ziele ihrer Aufgaben.	O --- O--- O- -- O --- O --- O
kennen die quantitativen Ziele ihrer Aufgaben.	O --- O- -- O--- O --- O --- O
orientieren ihr Handeln an der Sache und nicht an Prestige oder eigenem Vorteil.	O --- O- -- O- -- O --- O --- O
orientieren ihre Arbeitszeit im Bedarfsfall an den Aufgaben.	O --- O--- O- -- O --- O --- O
sind auf dem aktuellen Stand der beruflichen Kenntnisse.	O --- O- -- O--- O --- O --- O
sind diszipliniert, pünktlich und verlässlich.	O --- O --- O- -- O --- O --- O
sind gegenüber anderen Abteilungen und gegenüber Kollegen kooperativ u. hilfsbereit.	O --- O --- O- -- O --- O --- O
stellen eigene Interessen zurück, wenn die Sache es erfordert.	O --- O- -- O --- O --- O --- O
unterlassen Auseinandersetzungen, die den Betriebsfrieden stören.	O --- O- -- O--- O --- O --- O
vergeuden keine Arbeitszeit.	O --- O- -- O --- O --- O --- O
verhalten sich gegenüber Betrieb und Vorgesetzten loyal.	O --- O- -- O- -- O --- O --- O
vermeiden Leerlauf und Wartezeiten bei Personen und Betriebsmitteln.	O --- O- -- O--- O --- O --- O
vermeiden unberechtigte Fehlzeiten.	O --- O --- O- -- O --- O --- O

Komponenten der Mitarbeiter-Leistung (Exemplar anonym ausfüllen)

Die Mitarbeiter...	trifft voll zu	trifft gar nicht zu
beheben eigene Fehler statt sie zu verstecken.	O --- O--- O--- O --- O --- O	
geben Informationen und Know-how an andere Abteilungen und Kollegen weiter.	O --- O--- O--- O --- O --- O	
gehen mit Material, Einrichtung und Geräten sparsam und schonend um.	O --- O--- O--- O --- O --- O	
gehen mit überlassenen Freiräumen verantwortungsbewußt um.	O --- O--- O--- O --- O --- O	
gehen mit unvorherges. Situationen flexibel und selbstständig im	O --- O--- O--- O --- O --- O	

Sinn des Betriebs um.	
halten die qualitativen Ziele ihrer Aufgaben ein.	O --- O--- O--- O --- O --- O
halten die quantitativen Ziele ihrer Aufgaben ein.	O --- O--- O--- O --- O --- O
halten gesetzte Termine ein.	O --- O--- O--- O --- O --- O
kennen die Bibliotheksziele.	O --- O--- O--- O --- O --- O
kennen die qualitativen Ziele ihrer Aufgaben.	O --- O--- O--- O --- O --- O
kennen die quantitativen Ziele ihrer Aufgaben.	O --- O--- O--- O --- O --- O
orientieren ihr Handeln an der Sache und nicht an Prestige oder eigenem Vorteil.	O --- O--- O--- O --- O --- O
orientieren ihre Arbeitszeit im Bedarfsfall an den Aufgaben.	O --- O--- O--- O --- O --- O
sind auf dem aktuellen Stand der beruflichen Kenntnisse.	O --- O--- O--- O --- O --- O
sind diszipliniert, pünktlich und verlässlich.	O --- O--- O--- O --- O --- O
sind gegenüber anderen Abteilungen und gegenüber Kollegen kooperativ u. hilfsbereit.	O --- O--- O--- O --- O --- O
stellen eigene Interessen zurück, wenn die Sache es erfordert.	O --- O--- O--- O --- O --- O
unterlassen Auseinandersetzungen, die den Betriebsfrieden stören.	O --- O--- O--- O --- O --- O
vergeuden keine Arbeitszeit.	O --- O--- O--- O --- O --- O
verhalten sich gegenüber Betrieb und Vorgesetzten loyal.	O --- O--- O--- O --- O --- O
vermeiden Leerlauf und Wartezeiten bei Personen und Betriebsmitteln.	O --- O--- O--- O --- O --- O
vermeiden unberechtigte Fehlzeiten.	O --- O--- O--- O --- O --- O

2.2 Ziele der Mitarbeiter (Exemplar für Sie)

Die Mitarbeiter...	trifft voll zu	trifft gar nicht zu
dürfen auch mal Fehler machen, ohne gleich abgekanzelt zu werden.	O --- O--- O- -- O --- O --- O	
erfahren für ihre Leistung Lob und Anerkennung.	O- -- O--- O-- - O --- O --- O	
erleben ihre Aufgaben als sinnvoll und nützlich für die Allgemeinheit.	O --- O-- -O--- O --- O --- O	
finden Verständnis, erfahren aber auch Leistungsforderung bei Vorgesetzten.	O --- O--- O- -- O --- O --- O	
fühlen sich Persönlichkeit geachtet und werden in ihrem Selbstwertgefühl bestärkt.	O --- O--- O --- O --- O --- O	
kennen das Urteil ihres Vorgesetzten über ihre Arbeitsleistung.	O--- O--- O--- O --- O --- O	

kennen ihre Rechte gegenüber Vorgesetzten.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>
können auch eigene Neigungen in der Arbeit verwirklichen.	<input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>
können bedeutsames Expertenwissen erlangen und anwenden.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>
können ihren Ehrgeiz durch Mitwirkung an hochgesteckten Zielen befriedigen.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/>
können im übertragenen Aufgabenbereich eigenverantwortlich handeln.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/>
können mit anderen Menschen zusammenwirken und daran Freude empfinden.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/>
können sich auf ihren Vertreter verlassen.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/>
können sich persönlich weiterentwickeln.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/>
sind mit den Arbeitszeiten zufrieden.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/>
sind mit der Urlaubsregelung zufrieden.	<input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/>
sind mit ihrem Einkommen zufrieden.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/>
sind über aktuelle Planungen und Entwicklungen im Betrieb informiert.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/>
sind verlässlich für die Kollegen, die sie zu vertreten haben.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/>
wissen, was man in ihrer Umgebung über sie denkt.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/>
wissen, wen sie zu vertreten haben.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/>
wissen, wer ihr Vertreter ist.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/> - --- <input type="radio"/>

Ziele der Mitarbeiter (Exemplar anonym ausfüllen)

Die Mitarbeiter...	trifft voll zu	trifft gar nicht zu
dürfen auch mal Fehler machen, ohne gleich abgekanzelt zu werden.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	
erfahren für ihre Leistung Lob und Anerkennung.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	
erleben ihre Aufgaben als sinnvoll und nützlich für die Allgemeinheit.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	
finden Verständnis, erfahren aber auch Leistungsforderung bei Vorgesetzten.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	
fühlen sich Persönlichkeit geachtet und werden in ihrem Selbstwertgefühl bestärkt.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	
kennen das Urteil ihres Vorgesetzten über ihre Arbeitsleistung.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	
kennen ihre Rechte gegenüber Vorgesetzten.	<input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/> --- <input type="radio"/>	

können auch eigene Neigungen in der Arbeit verwirklichen.	O --- O--- O--- O --- O --- O
können bedeutsames Expertenwissen erlangen und anwenden.	O --- O--- O--- O --- O --- O
können ihren Ehrgeiz durch Mitwirkung an hochgesteckten Zielen befriedigen.	O --- O--- O--- O --- O --- O
können im übertragenen Aufgabenbereich eigenverantwortlich handeln.	O --- O--- O--- O --- O --- O
können mit anderen Menschen zusammen-wirken und daran Freude empfinden.	O --- O--- O--- O --- O --- O
können sich auf ihren Vertreter verlassen.	O --- O--- O--- O --- O --- O
können sich persönlich weiterentwickeln.	O --- O--- O--- O --- O --- O
sind mit den Arbeitszeiten zufrieden.	O --- O--- O--- O --- O --- O
sind mit der Urlaubsregelung zufrieden.	O --- O--- O--- O --- O --- O
sind mit ihrem Einkommen zufrieden.	O --- O--- O--- O --- O --- O
sind über aktuelle Planungen und Entwicklungen im Betrieb informiert.	O --- O--- O--- O --- O --- O
sind verlässlich für die Kollegen, die sie zu vertreten haben.	O --- O--- O--- O --- O --- O
wissen, was man in ihrer Umgebung über sie denkt.	O --- O--- O--- O --- O --- O
wissen, wen sie zu vertreten haben.	O --- O--- O--- O --- O --- O
wissen, wer ihr Vertreter ist.	O --- O--- O--- O --- O --- O

3 Problemerkennung

- Vorgehen in den AGs:
 - Jede AG fängt an einer anderen Stelle an.
 - Benennen Sie Unklarheiten und Schwierigkeiten, die der Arbeitsbogen für Sie enthält.
- Vorgehen im Betrieb:
 - Erklärung der Methode,
 - Probelauf zur Klärung von Schwierigkeiten,
 - individuelles Ausfüllen der Arbeitsbögen,
 - Erstellen eines Arbeitsbogens mit den Durchschnittswerten,
 - Identifizierung der Bereiche mit den stärksten Notenschwankungen in jeder Zeile.

Tabelle Problemerkennung

Schulnoten von 1-6 einsetzen. 1 = zwischen beiden Elementen besteht eine exzellente Beziehung bzw. die Voraussetzungen sind hervorragend, d.h. kein Handlungsbedarf. 6 = zwischen beiden Elementen besteht eine stark entgegengesetzte Beziehung bzw. die Voraussetzungen sind überhaupt nicht gegeben, d.h. größter Handlungsbedarf. Je dichter die Noten in jeder Zeile beieinander liegen, desto besser.	Bedarf	Zielpriorität	Neigung des Personals	Qualifikation des Personals	Personalkapazität	Finanzielle Kapazität	Räumliche Kapazität	Änderungsspielraum
	Dienst am Kunden							

1. Öffnungszeiten								
2. Auskunftsdienst								
3. Ausleihberatung								
4. Thekendienst								
5. Heimausleihe								
6. Blockausleihe an Schulen								
7. Blockausleihe an Kindereinrichtungen								
8. Blockausleihe an Senioreneinrichtungen								
9. Blockausleihe an Krankenhäuser/Arztpraxen								
10. Fotokopierer								
11. Benutzer-PCs								
12. Benutzerarbeitsplätze								
13. Anmutungsqualität der Räume								
14.								
Medienangebote								
15. Medien rückstellen								
16. Medien ordnen								
17. Medienneuzugänge bearbeiten								
18. physischer Zustand der Medien								
19. Buchauswahl für Kinderfreizeit								
20. non-prints für Kinderfreizeit								
21. konventionelle Spiele für Kinder								
22. konventionelle Spiele für Jugendliche u. Erwachsene								
23. Buchauswahl für schulbezogenen Bedarf								
24. Buchauswahl für ausbildungsbezogenen Bedarf								
25. Buchauswahl für beruflichen Bedarf (allgemein)								
26. Buchausw. für beruflichen Bedarf (einzelne Berufe)								
27. Buchauswahl für Fort- und Weiterbildung								
28. Buchauswahl für Alltagsmanagement								
29. Buchausw. für Freizeit, Reise, Hobby (instrumentell)								
30. Buchausw. für Freizeit, Unterhaltung (nicht-instrumentell)								
31. Sprachlehr-Medien mit MC etc.								
32. MC Persönlichkeitsbildung								
33. MC Berufstraining								
34. MC Literatur								
35. MC Rock u. Pop								
36. MC Volksmusik								
37. MC Klassik								
38. CD Rock u. Pop								

39. CD Klassik									
40. Video Unterhaltung									
41. Video Kinder									
42. Video Reise, Hobby									
43. Video Berufsbildung									
44. CD-Rom für Unterhaltung									
45. CD-Rom für Infotainment									
46. CD-Rom für Beruf									
47. CD-Rom für für Bildung/Wissen									
48. Disketten Unterhaltung									
49. Disketten Programm-Software									
50. Disketten Lernsoftware									
51. Disketten Beruf									
52. Disketten Alltagsmanagement									
53.									
54.									
55. Zeitschriften Kinder									
56. Zeitschriften Jugendliche									
57. Zeitschriften Beruf									
58. Zeitschriften Freizeit, Hobby									
59. Zeitschriften Unterhaltung									
60. Zeitschriften Bürgerbeteiligung									
61. Zeitschriften Alltagsmanagement, Verbraucher									
62.									
63.									
64. Zeitungen									
65. Informationsbroschüren									
66.									
67. fremdsprachige Medien									
68.									
69.									
70.									
71. Erschließung durch Aufstellung, Präsentation, Beschilderung									
72. Erschließung durch Kataloge									
73.									
74.									
75.									
Öffentlichkeitsarbeit									
76. Lesungen, Vorträge für Erwachsene									

77. Ausstellungen								
78. Kinderveranstaltungen mit Fremdpersonal								
79. Kinderveranstaltungen mit Eigenpersonal								
80. Büchertische bei anderen Veranstaltungen								
81. Klassenführungen								
82. offene Benutzerführungen								
83.								
84.								
85.								
86.								
87.								
88. Buchvorstellungen in Schulen								
89. Buchvorstellungen in Kindereinrichtungen								
90. Buchvorstellungen in Senioreneinrichtungen								
91. sonstige Kontaktarbeit								
92. Pressearbeit								
93. Rundfunkarbeit								
94. Medienverzeichnisse, gestreut								
95. Medienverzeichnisse gezielt für Gruppen								
96.								
97.								
98.								
99.								
Management								
100. Planung und Leitung								
101. Marktforschung								
102. Personalverwaltung, Dienstplan								
103. Materialverwaltung								
104. Gerätewartung								
105. Raumverwaltung								
106.								
107.								
108.								
109.								
110.	1	5	2	4	6	4	3	4
111.	4	1	5	2	5	3	5	2
112.	3	3	2	6	2	3	5	3
113.	2	2	6	4	3	2	4	1
114.	6	4	2	1	4	3	4	2

115.	2	4	3	2	4	5	1	2
116.	3	5	6	3	4	2	4	3
117.	1	2	3	4	5	6	1	2
118.	2	3	4	5	3	2	1	4
119.	3	4	1	4	1	1	2	1
	Bedarf	Zielpriorität	Neigung des Personals	Qualifikation des Personals	Personalkapazität	Finanzielle Kapazität	Räumliche Kapazität	Änderungsspielraum

4 Portfoliotabelle zur Ermittlung des Handlungsbedarfs

Übertragen Sie aus der Tabelle Problemerkennung in die Portfoliotabelle nur diejenigen Zeilennummern, bei denen ein Änderungsspielraum von 1 oder 2 besteht.

Tragen Sie diese Zeilennummern nach den beiden Kriterien

- Bedarf und
- Zielpriorität

in die Portfoliotabelle ein.

Die Zeilen 110-119 (ohne Inhalt) zeigen beispielhaft, wie diese Übertragung vorzunehmen ist.

Führen Sie sich die Inhalte der Zeilennummern im Tabellenkästchen mit der **ersten** Priorität vor Augen und gehen Sie mit den Kreativitätstechniken an diese Probleme heran.

Bedarf 1-2	Beschäftigen Sie sich in dritter Priorität mit diesen Dingen 115	Beschäftigen Sie sich in erster Priorität mit diesen Dingen 113 117
Bedarf 3-4	Beschäftigen Sie sich nicht mit diesen Dingen 119	Beschäftigen Sie sich in zweiter Priorität mit diesen Dingen 111
	Zielpriorität 3-4	Zielpriorität 1-2

5 Kreativitätstechniken

- Greifen Sie einen Handlungsbereich, der sich aus der **Problemerkennung** ergeben hat, heraus.
- Spielen Sie eine der Kreativitätstechniken an diesem Problem durch.
- Halten Sie sich nicht zu lange mit Details auf. Gehen Sie zügig voran.
- Halten Sie Ihre Zwischenschritte und Ihre Ergebnisse stichwortartig fest, damit Sie am Ende berichten können.

5.1 Morphologische Methode

Bei dieser Methode sucht man systematisch nach alternativen Lösungen, notiert alle denkbaren Varianten und kombiniert die Varianten zu neuen Lösungen. Man trägt in die erste Spalte der Tabelle 6.1 die gegenwärtigen Arbeitsschritte oder Arbeitsvorgänge ein. In die zweite Spalte kommt die Benennung der Funktion, die durch den jeweiligen Arbeitsschritt etc. erfüllt werden soll. In die dritte, vierte usw. Spalte trägt man alternative Lösungen ein, die dieselbe Funktion erfüllen können. Dabei dürfen keine Varianten von vornherein verworfen werden. Schließlich sucht man aus jeder Zeile die attraktivste Lösung heraus. Die neu zu kombinierenden Lösungen müssen natürlich sachlich zueinander passen.

Beispiel:

Ist	Funktion	Alternativen				Funktion kann entfallen, wenn...
Durchsehen des ID	Auswahl	standing order	blanket order	Buchhandelsbesuch	Durchsehen Börsenblatt	• keine Möglichkeit
Bestellzettel schreiben und versenden	Daten an Lieferanten	DFÜ	Kopieren des ID	Durchsagen am Telefon	...	• standing order • Buchhandelsbesuch • blanket order
Schlußkontrolle	Buch und Karten trennen, Kontrolle	auf Lektoren verteilen	Verzicht auf Kontrolle, trennen beim Kopieren der Karten	• verlässliche Arbeit • ...
Folieren	mechanischer Schutz	Fremdleistungen kaufen	Verzicht	Latex aufstreichen

Der entscheidende Schritt ist die "richtige" Benennung der Funktion.

5.2 TILMAG-Methode

Die Methode beruht auf der Übertragung von Merkmalen problemfremder Sachverhalte auf die vorliegende Problemstellung. Grundsätzlich ist diese Art der Übertragung eine der wichtigsten Kreativitätsquellen überhaupt. Die TILMAG-Methode soll die Übertragung durch systematisches Vorgehen erleichtern. Das Vorgehen wird an einem Beispiel erklärt. Problemstellung:

Der Bestandsaufbau in Zentral- und Zweigbibliotheken soll so koordiniert werden, daß die Auswahl dezentral, die Beschaffung und Bearbeitung zentral und rasch erfolgen soll.

Schritt 1:

Es werden die Soll-Anforderungen (Eigenschaften und Funktionen) formuliert, die die ideale Lösung aufweisen muß. Diese Soll-Anforderungen nennt man die idealen Lösungselemente (IL):

IL1: Sofortige Weiterleitung der Information über die ausgewählten Titel (keine Liegezeiten).

IL2: Zeitliche Koordinierung der Information (kein Nachkleckern der Zweigbibliotheken).

IL3: Sachliche Koordinierung der Information (denselben Titel nur einmal bestellen und beschaffen).

IL4: Dezentrale Entscheidung.

IL5: Zentrale Beschaffung und Bearbeitung.

Schritt 2:

Die idealen Lösungselemente werden in eine Matrix eingetragen, und zwar in der Anordnung wie in der folgenden Matrix. Dann sucht man durch freie Assoziation beliebige Begriffe, die sich bei Kombination jeweils zweier Lösungselemente einstellen.

IL1 bis IL(n-1) ⇒	IL1: sofort. Weiterleitung	IL2: zeitl. Koordination	IL3: sachl. Koordination	IL4: dezentrale Entscheidung
⇓ ILn bis IL2				
IL5: zentrale Be+Be	A1: Eisenbahn	A5: just-in-time-Produktion	A8: Großbestellung	A10: Wahlen

IL4: dezentrale Entscheidung	A2: Datennetz	A6: Chorgesang	A9: Richtlinien	—
IL3: sachl. Koordination	A3: Druckmaschine	A7: Uhrwerk	—	—
IL2: zeitl. Koordination	A4: Anrufbeantworter	—	—	—

Schritt 3:

Die gefundenen Assoziationen sollen als Impulse für Lösungen dienen, z.B.:

Datennetz: Die digitale Vernetzung der Zweigbibliotheken mit der Zentralbibliothek löst das Problem des Datentransports.

Wahlen: Bei Wahlen geben die Bürger ihre Stimme am Wahltag ab. Lösungsansatz: Die Zweigbibliotheken bekommen Termine gesetzt. Wer danach seine Bestellung einreicht, hat seine Stimme verschenkt.

Schritt 4:

Nun werden die Assoziationen A1 bis An auf Gemeinsamkeiten untersucht. Dazu werden sie nach dem Schema wie bei Schritt 2 in eine Matrix eingetragen. Wieder sucht man Begriffe, die sich bei Kombination jeweils zweier Assoziationen einstellen, aber die Begriffe sollen einen gemeinsamen Inhalt der beiden Assoziationen enthalten. Hierbei kann man die wenig erfolgversprechenden Assoziationen weglassen.

A1 bis A(n-1) ⇒	A1:Eisenbahn	A4: Anrufbeantworter	A5:just-in-time-Produktion	A9: Richtlinien
An bis 2↓				
A10: Wahlen	Fahr-/Wahlscheine	Stimme	Abstimmung	Konsens
A9: Richtlinien	das Kleingedruckte	?		---
A6: Chorgesang	Rhythmus	Stimme		Dirigent
A3: Druckmaschine	Räder, Rollen	Reproduzierbarkeit		

Schritt 6:

Die gefundenen Gemeinsamkeiten werden wieder als Assoziationsimpulse genutzt, etwa:

Rhythmus: Die Zweigstellenleiter erhalten am Donnerstag die ID-Zettel und müssen die gewünschte Auswahl aus dieser ID-Lieferung am Dienstag in der Bestellabteilung abliefern.

Reproduzierbarkeit: Die Zweigstellenleiter erhalten eine Kopie oder ein weiteres Exemplar des ID statt eines umlaufenden Exemplars.

Räder, Rollen: Die Zweigstellenleiter begeben sich einmal in der Woche in die Zentralbibliothek, um dort ihr Zweigstellenkürzel auf den ID-Zetteln, die zur Bestellung für die Zentralbibliothek vorgesehen sind, einzutragen.

Konsens: Die Zweigstellenleiter vertrauen aufgrund gemeinsamen Selbstverständnisses den Lektoren in der Zentralbibliothek und überlassen diesen 70 % der Auswahlentscheidungen für die Zweigstellen.

Stimme: Die Lektoren in der Hauptbibliothek leihen ihr Ohr den Zweigstellenbibliothekaren, indem sie alle von diesen gewünschten Titel sofort beschaffen lassen und darüber hinaus weitere nur für die Zentralbibliothek; diese eventuell später.

5.3 SIL-Methode

Die Methode der systematischen Integration von Lösungsansätzen wird in Arbeitsgruppen von sechs bis acht Teilnehmern angewendet, unterbrochen durch Phasen der Einzelarbeit. Zuerst erörtert man die Problemstellung, dann soll sich jeder Teilnehmer individuell eine Lösung ausdenken. Der erste Teilnehmer trägt seine Lösung vor, sie wird intensiv von der Arbeitsgruppe erörtert. Diejenigen Aspekte werden hervorgehoben und festgehalten, die der Arbeitsgruppe als besonders erfolgversprechend erscheinen. Dann trägt der zweite Teilnehmer seine Lösung vor, wieder werden die besonders vorteilhaften Aspekte dieser Lösung festgehalten. Nun soll die Arbeitsgruppe die Vorteile der ersten und zweiten Lösung miteinander verknüpfen. Anschließend erläutert der dritte Teilnehmer seinen Lösungsvorschlag; dessen besonders positiven Züge werden notiert. Und wieder erdiskutiert die Arbeitsgruppe eine Verknüpfung der dritten Lösung mit der bereits besprochenen integrierten Lösung aus Vorschlag eins und Vorschlag zwei, usw.

Ein Beispiel (so könnte die Pinnwand im Ergebnis aussehen):

Problemstellung: Transportoptimierung

	Einzellösung	Besonders gut daran ist:	Integrierte Lösung
1	Mitarbeiter umsetzen gemäß sachlichem Erfordernis	Minimierung der Wege	—
2	Kauf von 10 weiteren Bücherwagen	Minimierung der Liegezeiten	Nur 5 Bücherwagen kaufen und nur A, C und F tauschen die Büros
3	Lieferant soll ins 1. OG liefern	Transportwege entfallen teilweise	Nur 3 Wagen kaufen, nur C tauscht mit F das Büro, aber auch B mit D
4	Kleine Bücherwagen kaufen	Häufigere Transporte

Die Methode produziert vielleicht nicht die technisch und organisatorisch beste Lösung, aber auf jeden Fall eine bessere Lösung als die gegenwärtige. Und diese bessere Lösung genießt im Ergebnis des gruppendynamischen Prozesses eine hohe Akzeptanz, weil sich jeder ein Stück weit in ihr wiederfindet.

6 Tabellen zu den Kreativitätstechniken

6.1 Material Morphologische Methode

Ist-Lösung	Funktion	Alternative Lösungen					Funktion kann entfallen, wenn...
							•
							•
							•

6.2 Material TILMAG-Methode

IL1 bis IL(n-1) ⇒	IL1:	IL2:	IL3:	IL 4:	IL5:
⇓ ILn bis IL2					
IL6:	A1:	A6	A11	A 16	A 21
IL5:	A2:	A7	A12	A 17	A 22
IL4:	A3:	A8	A 13	A18	A 23
IL 3:	A 4	A 9	A 14	A 19	A 24
IL2:	A 5	A 10	A 15	A 20	A 25

A1 bis A(n-1) ⇒	A	A	A	A	A
⇓ An bis 2					
A	E1:	E6	E11	E 16	E 21
A	E2:	E7	E12	E 17	E 22
A	E3:	E8	E 13	E18	E 23
A	E 4	E 9	E 14	E 19	E 24

A	E 5	E 10	E 15	E 20	E 25
---	-----	------	------	------	------

Ergebnis aus der obigen Assoziationstabelle	Übertragung in die Realität
E 1	
E 2	
E 3	
E 4	
E 5	
E 6	
E 7	
E 8	
E 9	
E 10	
E 11	
E 12	
E 13	
E 14	
E 15	
E 16	
E 17	
E 18	
E 19	
E 20	
E 21	
E 22	
E 23	
E 24	
E 25	

6.3 Material SIL-Methode

	Einzellösung	Besonders gut daran ist:	Integrierte Lösung
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

8		
---	--	--

7 Literatur

- Berufsbild und Selbstverständnis der Bibliothekare in Deutschland 1994 (1995). Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut (Dbi-Materialien; 141)
- Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken; Band 2: Meßergebnisse - Richtwerte - Handlungsempfehlungen (1997). Hrsg. von Bettina Windau. Bearb. Von Ursula Pantenburg. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.
 - **Besprechung:** Umlauf (1998d), Konrad (Rez.): In: BuB 50, S. 56-57, Auszug: Der Band beginnt mit einem Kurzprofil der teilnehmenden Bibliotheken. Sie liegen zu Beginn wie auch am Ende des Projekts im Trend der allgemeinen Entwicklung. Viele Einzelergebnisse - so wird berechtigterweise wiederholt betont - sind ohne Kenntnis des individuellen Betriebsprofils nicht interpretierbar und nicht sinnvoll vergleichbar. Den Hauptteil bilden die Tabellen mit den Indikatoren: Erneuerungsquote des Bestandes, Verfahrensdauer (von der Bestellung bis zur Bereitstellung im Regal durchschnittlich erschütternde 10 Wochen, aber die StB Göttingen hat bei etwa gleichgebliebenem Erwerbungsetat eine Halbierung binnen eines Jahres erreicht: Kompliment), Öffnungsstunden, Aktive Entleiher je Einwohner, Neuanmeldungsquote, Fluktuationsrate, Besuche je Einwohner, Ausleihen je Einwohner, Aktivierungsgrad, Ausgabendeckungsgrad, Krankheitsquote der Mitarbeiter u.a.m. Angegeben sind die Durchschnittswerte über alle Teilnehmer und die Werte zu Beginn und am Ende des Projekts für jede einzelne Bibliothek. Es folgen detaillierte Betriebsdaten über die Zusammensetzung des Bestandes und der Ausleihen nach Sachgruppen und Medienarten. Mit Abstand am spannendsten sind die Ergebnisse der Sondermessungen (Verteilung der Mitarbeiterstunden auf einzelne Aufgaben und Zeitbedarfe bzw. Arbeitsmengen je Stunde für einzelne Arbeitsvorgänge wie Kaufentscheidung, Zugangsbearbeitung, Katalogisierung, technische Medienbearbeitung usw.). Anhand dieser Zahlen kann man ausrechnen, daß die Bearbeitung eines Neuzugangs von der Auswahlentscheidung bis zur Schlußkontrolle durchschnittlich 21 Minuten beansprucht, daß zur Verausgabung von je 10.000 DM jährlichem Erwerbungsetat etwa eine Stunde Lektoratsarbeit pro Woche anzusetzen sind - ziemlich genau dieselben Werte konnte man kürzlich bereits in meinem Lehrbuch Bestandsaufbau an öffentlichen Bibliotheken nachlesen. Die interessanteste und bisher meistens nur auf der Ebene von Glaubenskämpfen behandelte Frage bleibt indessen ausgespart, nämlich entsprechende Kennziffern bei Eigenbearbeitung versus Fremdleistungen und Standing Orders. Abgedruckt ist ein Betriebsabrechnungsbogen (StB Ludwigsburg). Die Ergebnisse der Bürger-, Kunden- und Mitarbeiterbefragung sind für die Selbstreflexion der einzelnen Bibliotheken interessant; insgesamt ergeben sie gegenüber den in den 90er Jahren in großer Zahl durchgeführten ähnlichen Befragungen keine neuen Erkenntnisse, zumal man etliche Fragestellungen hinsichtlich des Medienzugangs, der Katalogbenutzung und der Inanspruchnahme des Personals, die in den 70er Jahren sehr im einzelnen untersucht wurden, auch hier nicht wieder aufgegriffen hat. Der Band schließt mit Statements über Nutzen und Bedeutung des Projekts aus den Teilnehmerbibliotheken und der Stiftung.
- Betriebswirtschaftliche Aspekte der Buchbearbeitung in Öffentlichen Bibliotheken (1994). Berlin: Deutsches Bibliotheksinstit. (Arbeitshilfen)
- Bosetzky, Horst (1985) u. Peter Heinrich: Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation. 3. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer (Schriftenreihe Verwaltung in Praxis u. Wissenschaft ; 15)
 - **Besprechung** aus dem ID der ekz: Der Titel ddieser Einführung in die Soziologie und Sozialpsychologie der Verwaltung deutet bereits auf die 2 behandelten Themenkomplexe hin. Einerseits werden Fragen der Verwaltungsorganisation und der Mitarbeiterführung erörtert, andererseits Fragen der freien Entfaltung von Mitarbeitern in Grossorganisationen dargestellt. Der übersichtliche Aufbau des Lehrbuches (klare Gliederung, wichtige Stichworte in Fettdruck, hervorgehobene Definitionen) entspricht dann auch der doppelten Zielsetzung der beiden Autoren. Ein insgesamt verständlich geschriebenes Buch ohne zuviel theoretischen Ballast. Mit zahlreichen graphischen Darstellungen, umfangreichem Literaturverzeichnis, Personen- und Stichwortregister. (3) LK/OB: Kühne
- Ceynowa (1994), Klaus: Von der Dreigeteilten zur Fraktalen Bibliothek : Benutzerorientierte Bibliotheksarbeit im Wandel, das Beispiel der Stadtbibliothek Paderborn. Würzburg: Königshausen & Neumann
 - **Rezension:** Umlauf (1995e), Konrad, in: BuB 47, S. 398-400, Auszug: In der fraktalen Bibliothek kommt zu diesen beiden Ebenen (Bestandspräsentation und -erschließung, Raumkonzept) noch eine dritte Ebene hinzu: die interne Arbeitsorganisation, ein bestimmtes Führungsmodell. Im "Kabinett" werden alle drei Ebenen verknüpft. Das Kabinett ist auf der Ebene der Bestandspräsentation und -erschließung die Zusammenfassung ähnlicher Bestandsgruppen (z.B. im Medienkabinett die Gruppen Musik, Tanz, Theater, Film, Rundfunk, Fernsehen, Noten, Musikträger, Videos, thematisch entsprechende Zeitschriften, Programmbroschüren und -plakate u.a.m. mit Abhör- und Ansehplätzen; im Literaturkabinett z.B. die Belletristik, Hörbücher, literarische Zeitschriften und die Literaturwissenschaft). Auf der Ebene des Raumkonzepts bildet ein Kabinett eine raumorganisatorische Einheit, die kraft ihrer Innenarchitektur den Beständen und den Zielgruppen entsprechende Erlebnisse erzeugt, im Literaturkabinett (das in Paderborn noch nicht realisiert ist) z.B. durch Wohnzimmerlampen, Pflanzen, Lesesessel, Kuschelsofas, eine schummrige Ecke mit Tee und Keksen und der Holzplastik des Lesenden Klosterschülers von Barlach (bzw. einem entsprechenden Werk, mindestens), im Computerkabinett mit hellen Wänden und Möbeln, alles matte Oberflächen, spiegelfrei und Bildschirm-ergonomisch, mit PC-Arbeits- und Probierplätzen, mit Computergaphiken an der Wand und revitalisierendem Teppichmuster. Und wenn die Kabinette inhaltlich autonom sind, dann kann man sie auch organisatorisch autonom machen: Sie werden von selbständigen Teams geführt, die ihren eigenen budgetierten Haushalt haben, sich untereinander vertreten, ihre eigenen Ziele formulieren und ihre Leistungen gegenüber der Bibliotheksleitung kraft Kontraktmanagement darlegen. Die Kabinette sind eigene Kostenstellen. So wird der unbewegliche Apparat Bibliothek in flexible, hochmotivierte, ganz dicht am Nutzer

agierende Einheiten fraktioniert. Freilich ist in diesen kleinen Einheiten kein Platz mehr für Mitläufer, die bei geringem Leistungseinsatz eben so durchgeschleppt werden. Zusammengehalten werden die Fraktale durch gemeinsame Controlling-Vorgaben, durch übergeordnete gemeinsame Ziele und vor allem durch ein einheitliches Organisationsmuster. Die Ausdehnung der Kabinett-Idee auf die Organisationsebene ist vor dem Hintergrund des Neuen Steuerungsmodells der Kommunalverwaltung die eigentliche Innovation. Ansätze sind in vielen Bibliotheken vorhanden, aber meist nur als ungute, ja subjektiv-eigenbrötlerische Abgrenzungen einzelner Abteilungen, z.B. der Kinderbibliothek, z.B. der Musikbibliothek. So entstehen mancherorts nicht fraktale Bibliotheken aus einheitlichen Organisationsmustern, sondern fraktionierte Abteilungen aus zerstrittenen Mitarbeitern.

- Die Arbeit in Dienstleistungsbetrieben (1992). Kurt Landau u.a. (Hrsg.) Stuttgart: Ulmer
- Flöther (1991), Eckart: Zehn Schritte zur marktgerechten Firmenkultur. Wiesbaden: Gabler (Ed. Gabler's Magazin)
- Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen (1989). Klages, Helmut u.a. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung
- Harris, Amy B. (1994); Harris, Thomas A.: Einmal o.k., immer o.k. Transaktionsanalyse für den Alltag. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (rororo ; 8788 : rororo-Sachbuch)
 - **Besprechung** aus dem ID der ekz: Folgeband des Weltbestsellers der Harris' "Ich bin o.k. - Du bist o.k." (zuletzt BA 1/94), 1985 zuerst bei uns erschienen (BA 1/86; E-ID 39/90), jetzt im 67. Tausend. Wieder wird anhand von lebensnahen Beispielen erläutert, wie man mit dem Konzept der Transaktionsanalyse Konflikte besser löst, wie man optimal mit der Zeit umgeht, wie man sich Klarheit darüber verschafft, was man eigentlich will, wie man auf andere Menschen zugeht und ihnen verbunden bleibt oder wie man die Elternrolle erfolgreich ausfüllt. (1) LK/HB: Obsen
- Harris (1993), Thomas A.: Ich bin o.k., du bist o.k. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können; eine Einführung in die Transaktionsanalyse. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (rororo ; 6916 : rororo-Sachbuch)
 - **Besprechung** aus dem ID der ekz: 1973 zuerst erschienen (BA 303, 169), liegt der Grundlagentitel zur Transaktionsanalyse (TA) nun im 765. Tausend vor. Nach einer Einführung in die Konzeption wendet Harris die TA an auf Probleme in der Ehe und bei der Kindererziehung, bei psychischen Störungen, bei Aggression und Gewalt, bei Generationenkonflikten, bei Vorurteilen gegenüber Minderheiten, bei Fragen der Kreativität, Schwierigkeiten in der Pubertätszeit, bei ethischen und religiösen Überzeugungen und gar internationalen Spannungen. - Neben dem Folgeband "Einmal o.k. - Immer o.k." (BA 1/86; E-ID 39/90) und den Büchern vom "Erfinder" der TA, Eric Berne (zuletzt "Was sagen Sie ...": BA 11/93), sowie der einschlägigen Sekundärliteratur (zuletzt C. Steiner: BA 4/93). (1) LK/HB: Obsen
- Hentze (1990), Henner; Müller, Klaus-Dieter; Schlicksupp, Helmut: Praxis der Managementtechniken. München: Hanser (Studienbücher der Wirtschaft)
 - Das Buch ist als Lehrbuch konzipiert, das sich auch zum Selbststudium eignet. Lernzielvorgaben, Kontrollfragen, Glossar und Abbildungen machen es zu einem übersichtlichen Leitfaden, der für Studenten von Hoch- und Fachhochschulen geeignet ist. Die Autoren stellen abweichend von den konservativen Methoden, die unter dem Begriff "Operations Research" bekannt sind, nicht Mathematik und Statistik in den Mittelpunkt, sondern wichtige Gebiete des Führungsverhaltens wie Kreativitäts-, Verhandlungs- und Konferenztechniken, verschiedene Führungsaufgaben. Aber auch klassische Managementkonzeptionen werden behandelt. Neben den grundsätzlichen Erläuterungen stehen zahlreiche Fallbeispiele, die die Umsetzung in die Praxis erleichtern. Das Buch steht zwischen den klassischen Lehrbüchern und dem "Neuen Management", wie es von Gerd Gerken (vgl. BA 3/90; ID 28/90) vertreten wird. Psychologische und politische Kriterien beeinflussen den Entscheidungsprozess. (3) Ellen Schmid
- Kempe (1993), Hans-Joachim; Kramer, Rolf: Mitarbeiter-Motivation. Wunsch und Wirklichkeit. Bergisch Gladbach: Heider (Schriftenreihe praktische Personalfragen im Betrieb ; 33)
 - **Besprechung** aus ID der ekz: Die Verlagsserie liefert knappe, sehr griffig formulierte Ratgeber, aus denen PersonalsachbearbeiterInnen ohne jegliche Vorkenntnisse Nutzen ziehen können (s.a. H.-J. Kempe: "Tips für Mitarbeitergespräche", ID 43/91 und "Personalbeschaffung...", ID 8/91). Kernsätze der Motivationstheorie wie materielle/immaterielle Motivation in der Praxis einschliesslich Konfliktlösungsstrategien sind hier die Hauptthemen. Nicht gerade ein preiswerter, aber sicher häufig genutzter Band auch neben R. K. Sprenger (ID 45/92) und H. Weyhs "Motivations-Management" (ID 42/93). (3) LK/E: Kardung
- Krause (1984), Hans-Ulrich: Gewinnung, Verarbeitung und Aufbereitung von Informationen für die Geschäftsfeldplanung. Auf der Grundlage der morphologischen und der Relevanzbaum-Methode. Gießen: Ferber
- Palmour (1980), E. Vernon: A Planning Process for Public Libraries. Chicago: ALA
- Rationalisierung von Arbeitsabläufen in mittleren und kleineren Öffentlichen Bibliotheken (1986). Berlin: DBI (DBI-Materialien ; 53)
- Richter (1988), Manfred: Aktivieren von good will. Der Weg zum besser motivierten Mitarbeiter. Bergisch-Gladbach: Heider (Schriftenreihe praktische Personalfragen im Betrieb ; Bd. 27)
 - In der betrieblichen Praxis ist die fachliche Leistung noch immer vorrangiges Kriterium bei Beförderungsentscheidungen. Zu einer erfolgreichen Führungskraft gehört aber mehr als Fachkompetenz. Das 3-K-Konzept (Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren) funktioniert längst nicht mehr. Die mit dem neudeutschen Begriff "good will" umschriebene Leistungsbereitschaft und ihre Einflussfaktoren werden in diesem Band nicht so umfassend behandelt wie in einem 1985 vom selben Verfasser erschienenen Lehrbuch (BA 6/86), wobei Anleihen von dort nicht zu verkennen sind, das Buch deckt aber die wichtigsten Aspekte der Motivation ab. Angesichts der Fülle des in diesem Taschenbuch "zusammengedrängten" Materials wäre ein grösseres Format der Lesbarkeit zuträglicher gewesen. Karl-Heinz Krüger
- Richter (1994), Manfred: Personalführung. Grundfragen und betriebliche Praxis. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (UTB für Wissenschaft: Grosse Reihe)

- Besprechung aus ID der ekz: Als umfassendes Lehrbuch für Studium und Praxis seinerzeit empfohlen (BA8/86; damaliger Titel "Personalführung im Betrieb", Hanser Verlag). Jetzt stark erweitert vor allem unter dem Aspekt "lean management". Autor lehrt an der FHS Köln; strebt ein Konzept "praktizierbaren Führungs-Know-hows" an. Verglichen mit J. Berthels "Personalmanagement" (ID 14/95) sehr viel mehr auf die Vorgänge im betrieblichen Alltag bezogen, so dass auch Führungskräfte der mittleren Leitungsebene profitieren können. Mit Glossar, umfangreichem Literaturnachweis und Stichwortregister. In grösseren BWL-Beständen wichtig, auch wenn F. Bisani (3. Auflage: ID 10/86; Nachdruck1992), J. Hentze (ID 12/91) und L. Rosner (ID 3/92) bereits vorhanden sind. (3) LK/E: Kardung
- Rischar (1986), Klaus: Schwierige Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. 2. Aufl. Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie
 - Grundregeln für Gespräche in typischen beruflichen Situationen (Beurteilung, Kritik, Motivation, Beschwerde, Versetzung etc.). Die gebundene Ausgabe erschien bereits 1980 (BA 4/82, 141), der Autor hat die praxisnahe Anleitung an verschiedenen Stellen überarbeitet. Geeignet für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kleiner und grosser Unternehmen, durchaus nicht nur für Führungskräfte. Zum selbständigen Üben dienen typische Dialoge am Schluss des - jetzt deutlich preiswerteren - Bandes. Auch in Verbindung mit Rischars "Erfolgreiche Mitarbeiterführung" (BA 2/85) sinnvoll. (2) LK/E: Kardung
- Schlicksupp (1992), H.: Innovation, Kreativität und Ideenfindung. 4. Aufl. Würzburg: Vogel
- Schlicksupp (1993), Helmut: Kreativ-Workshop. Ideenfindungs-, Problemlösungs- und Innovationskonferenzen planen und veranstalten. Würzburg : Vogel
 - Der Autor ist selbständiger Innovationsberater und stellt in seinem Buch einen besonders wichtigen Teil, nämlich den kreativen und konzeptionellen, der Teamarbeit vor. Von der Planung des Kreativ-Workshops über die Organisation, die Durchführung bis zur Auswertung informiert er durch Text und Beispiel und gibt praktische Arbeitshilfen in Form von Tabellen, Grafiken und Checklisten. Dabei wird vor allem klar, dass das übliche Verständnis von Teamarbeit nicht den Anforderungen des internationalen, vor allem des japanischen Managements entspricht. Es ist notwendig, sie effektiver zu machen durch sinnvolle Teamzusammensetzung, gründliche Themenaufbereitung, Kenntnis problemadäquater Arbeits- und Organisationstechniken sowie entsprechender Arbeitsmittel. Ständige Kommunikation, Moderation und Auswertung eines Workshops sind wesentliche Aufgaben. Ein Anhang über das Wesen der Kreativität rundet den Leitfaden ab, der durch Software ergänzt werden kann. (3) Ellen Schmid
- Setting Objectives for Public Library Services (1991). London: HSMO (Library Information Series / Office of Arts and Libraries ; No. 19)
- Umlauf (1997d), Konrad: Bestandsaufbau an öffentlichen Bibliotheken. Frankfurt a.M.: Klostermann (Das Bibliothekswesen in Einzeldarstellungen). 413 S. 3-465-02926-7.
 - Rezensionen: Schneider (1997), Ronald: Vom abgerundeten Bestand zum lokalen Produktprofil. In: BuB 49, S. 930-931. - Minzlaff (1997), Hansgeorg. In: ekz-Informationsdienst 37/97 Nr. 360.721.3, auch in: Besprechungen Annotationen 1997, H. 11 Nr. 360.721.3. - Kippe-Wengler (1997), Gudrun. In: die bücherei 41, S. 329-330
- Wittig (1993), Klaus-Jürgen: Qualitätsmanagement in der Praxis. Stuttgart: Teubner
 - Vorgehensweise nach "Brixner Modell" (in einer italienischen Phototechnik-Firma): Ablauforganisation und zugehöriges Führungssystem werden klar gegliedert beschrieben. Praxisbezogen, als Fachbuch für das middle management wichtig. Mit Glossar und Literaturangaben. Ergänzt T. Pfeifers "Qualitätsmanagement" (ID 45/93) oder A. Töpfers "Total quality management" (ID 31/93); unter den Frühjahrs-Neuerscheinungen werden weitere Titel zum Thema zu finden sein - einige allerdings hochpreisiger. (3) LK/E: Kardung
- Wittlage (1993), Helmut: Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit. 3. Aufl. Herne: Verl. Neue Wirtschaftsbriefe
 - Besprechung: Gehört zu Wittlages "Unternehmensorganisation" (ID 15/89; 5. Auflage 1993) und ist sowohl als Studienbuch wie als Praxisanleitung für Betriebe und Verwaltungen konzipiert. Gegenüber der Voraufgabe (BA 6/87) um ca. 50 Seiten erweitert; Literaturangaben nicht vollständig aktualisiert. (3) LK/E: Kardung
- Wittlage (1995), Helmut: Personalbedarfsermittlung. München: Oldenbourg.
 - Besprechung: Methodisch anspruchsvolle und ausführliche Darstellung der Verfahren der quantitativen Personalbedarfsrechnung. Ausser der Beschreibung der einzelnen Verfahren und anschaulichen Rechenbeispiele wird auf die Anwendungsvoraussetzungen und den zur Bewältigung der Datenmengen erforderlichen EDV-Einsatz eingegangen. Nur teilweise werden Hinweise auf bereits erfolgte Anwendung in der Praxis gegeben, und zwar überwiegend für öffentliche Verwaltungen. Einige Rechenmodelle liefern auch eindeutig in der Praxis nur schwer verwertbare Ergebnisse. Daher ist das Buch nur bedingt als Entscheidungshilfe und Denkanstoss für den Praktiker in der Personalplanung tauglich, zumal der heutzutage viel wichtigere Bereich der Planung des Bedarfs an Mitarbeitern mit bestimmten Qualifikationen (qualitative Personalplanung) ausgespart bleibt. Eher als Lehrbuch für Studierende des Personalwesens oder der Organisation geeignet. Karl-Heinz Krüger
- Wittlage (1984), Helmut: Unternehmensorganisation. 3. Aufl. Herne: Verl. Neue Wirtschaftsbriefe
- Zangl, Hans (1985): Durchlaufzeiten im Büro. Berlin

[zur Einstiegsseite der Handreichung 50](#)

[zur Übersicht Handreichungen](#)